

**Observatoire Skema
de la féminisation des entreprises**

**Les évadés sociaux du CAC40 qui s'expatrient pour éviter
les quotas de femmes dans les conseils d'administration**

Edition 2019

Pr Michel Ferrary
Michel.Ferrary@skema.edu

Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

Depuis 2007, l'Observatoire analyse l'évolution du pourcentage de femmes dans les **conseils d'administration**, les **comités exécutifs**, l'**encadrement** et les **effectifs** des 60 plus grandes entreprises privées françaises (CAC40 + CAC Next 20).

Il analyse également le lien entre la **féminisation** des différents niveaux hiérarchiques (conseils d'administration, comités exécutifs, encadrement et effectifs) et **leurs performances économiques et financières** (croissance, rentabilité, cours de bourse,...).

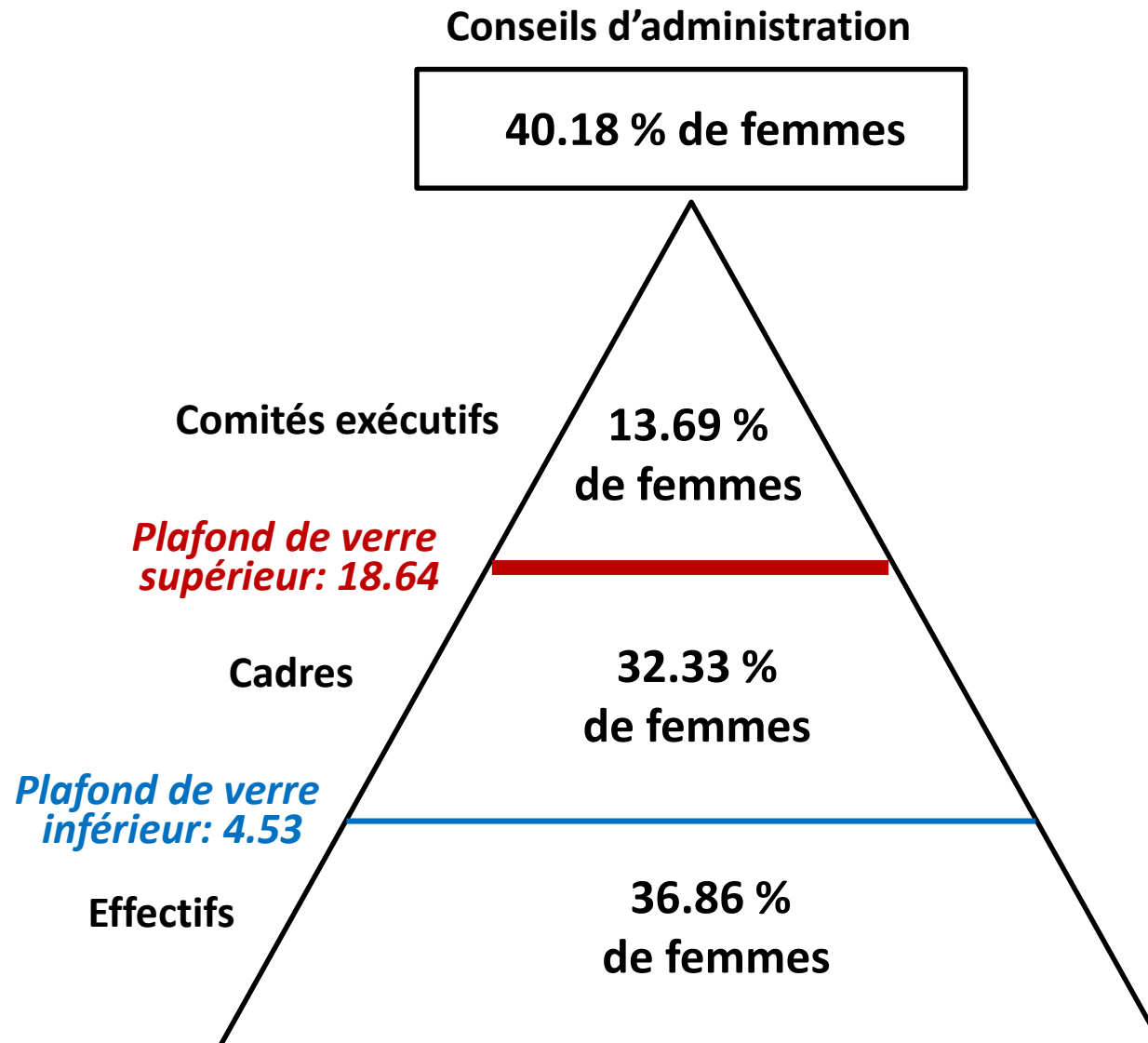
Les travaux de l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises ont fait l'objet de nombreuses **publications académiques** et présentations dans des **conférences scientifiques**.

Synthèse de l'édition 2019

L'étude est basée sur les rapports annuels publiés en 2018

- **L'ascenseur législatif: Les effets positifs de la loi Copé-Zimmermann sur la féminisation des conseils d'administration:**
 - Au 1^{er} janvier 2018, la quasi-totalité des entreprises du CAC40 domiciliées en France avaient atteint le quota de 40% de femmes dans leur conseil d'administration.
- **Les évadés sociaux du CAC40 qui s'expatrient pour éviter le quota de 40% de femmes dans le conseil d'administration imposé par la loi Copé-Zimmermann:**
 - Les 6 entreprises qui sont les plus éloignées du quota de 40% sont toutes juridiquement domiciliées dans des pays étrangers non-soumis à des quotas ou a des quotas plus faibles: **LafargeHolcim**: 8,33% de femmes administrateurs (Suisse), **Airbus**: 16,67% (Pays-Bas), **TechnipFMC**: 21,43% (Royaume-Uni), **Gemalto**: 27,27% (Pays-Bas), **ArcelorMittal**: 33,33% (Luxembourg) et **STMicroelectronics**: 33,33% (Suisse).
- **L'irréductible plafond de verre pour accéder aux comités exécutifs:**
 - Les femmes ne représentent que 13.69% des comités exécutifs alors qu'elles représentent 32.33% de la population cadres, vivier traditionnel de recrutement des dirigeants.
 - La stabilité de cette faible représentation au cours des années milite pour l'instauration de quotas de femmes dans les comités exécutifs.
- **Un index d'inégalité met en évidence les entreprises qui discriminent le plus les femmes en matière de promotion professionnelle**
- **La bipolarisation sexuelle des grandes entreprises:**
 - Il y a une rupture de plus en plus marquée entre les **entreprises très féminisées** (pourcentage élevé de femmes dans les effectifs et l'encadrement) et les **entreprises peu féminisées** (pourcentage faible de femmes dans les effectifs et dans l'encadrement).
- **Le Femina Index surperforme le CAC40:**
 - Un portefeuille composé d'actions d'entreprises dont l'encadrement est féminisé à plus de 40% surperforme le CAC40 sur moyen terme (2013-2019) et sur long terme (2009-2019)

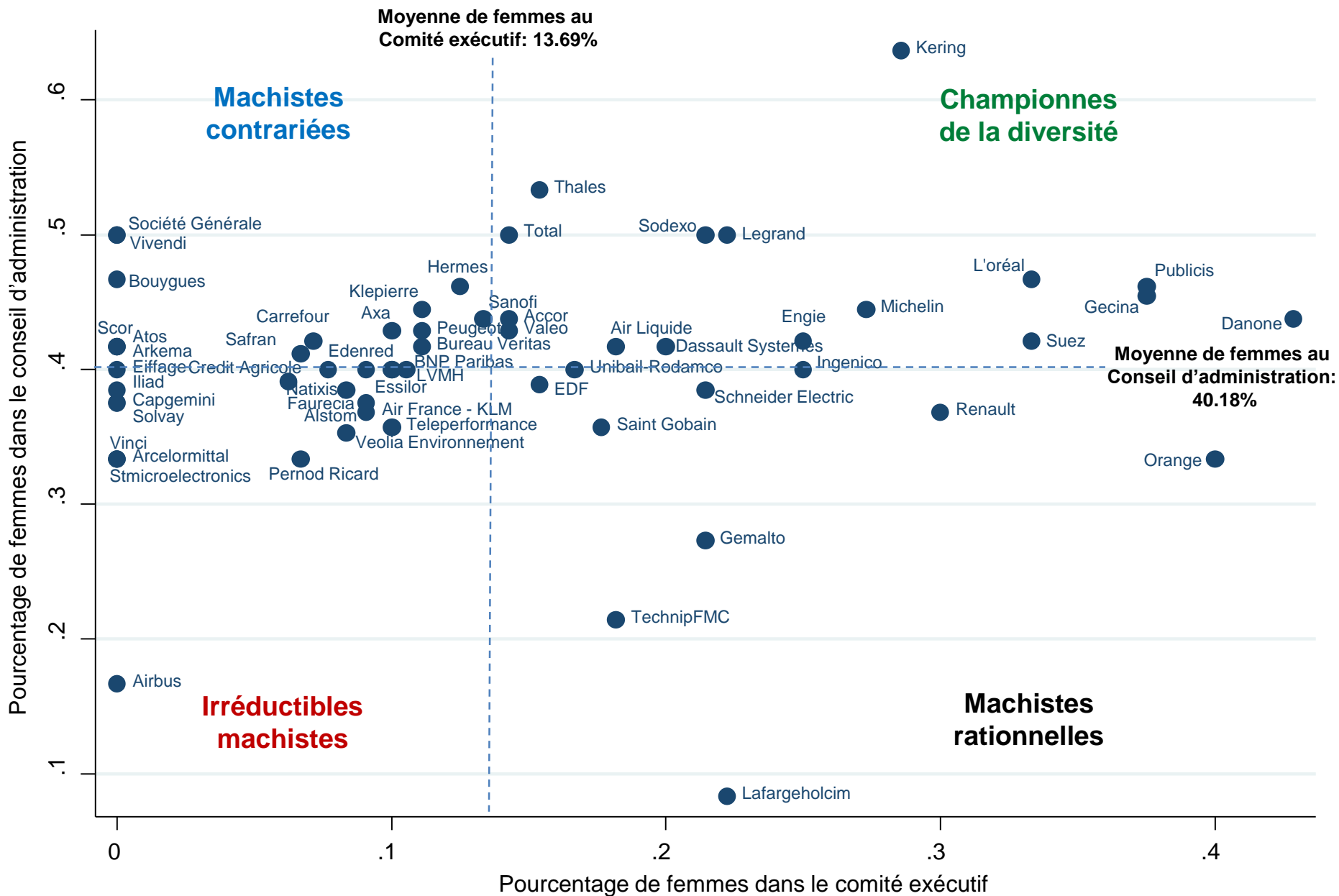
La féminisation des grandes entreprises françaises: ascenseur législatif et **double plafond de verre**



Source:

Rapport annuel 2018 par 60 des plus grandes entreprises privées cotées à la bourse de Paris

Féminisation du Conseil d'administration et du Comité exécutif



Féminisation du comité exécutif et promotion professionnelle des femmes

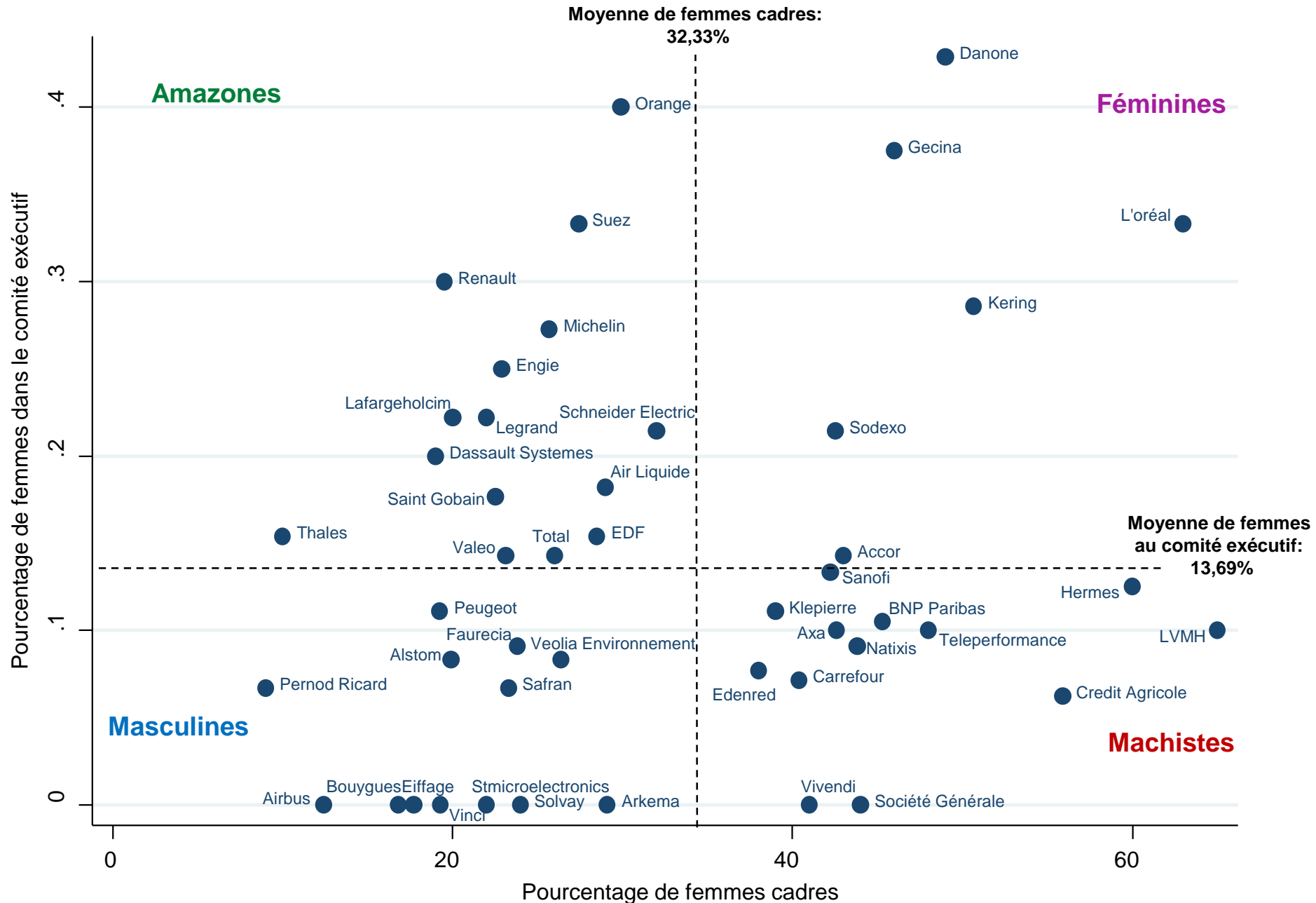
- **La féminisation des comités exécutifs:**

Il y a 93 femmes parmi les 667 membres des comités exécutifs des 60 entreprises de l'échantillon, soit 13,69% des effectifs:

 - 14 entreprises n'ont aucune femmes dans leur Comité exécutif
 - 19 entreprises n'ont qu'une seule femme dans leur Comité exécutif
 - 12 entreprises ont 2 femmes dans leur Comité exécutif
 - 11 entreprises ont 3 femmes dans leur Comité exécutif
 - 3 entreprises ont 4 femmes dans leur Comité exécutif: Ingénico, Kering et Orange
 - 1 entreprise a 5 femmes dans son comité exécutif: L'Oréal
- **Les femmes administratrices ne contribuent pas à améliorer la promotion professionnelle des femmes au comité exécutif :** Il n'y a pas de corrélation entre le pourcentage de femmes dans le Conseil d'administration et le pourcentage de femmes au Comité exécutif (coefficient de corrélation = 0,1454)

*La comparaison entre la féminisation des **Comités exécutifs** et celle des **Conseils d'administration illustre l'importance des quotas** imposés par la loi pour favoriser la promotion des femmes. En effet, les Conseils d'administration sont soumis à des quotas alors qu'aucune mesure législative ne concerne les Comités exécutifs.*

Féminisation du Comité exécutif et de l'Encadrement



Féminisation du comité exécutif et promotion professionnelle des femmes

Les entreprises utilisent ou non la population de femmes cadres comme un vivier pour féminiser leur Comité exécutif. Ce critère permet de revisiter la question de l'inégalité en matière de promotion professionnelle. Une typologie met en évidence:

- **13 entreprises Machistes** : Axa, BNPParibas, Carrefour, Crédit Agricole, Edenred, Hermès, Klépierre, LVMH, Natixis, Sanofi, Société Générale, Téléperformance et Vivendi qui emploient un pourcentage de femmes cadres supérieur à la moyenne mais dont le pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est inférieur à la moyenne, voire nul.
- **15 entreprises Amazones** : Air Liquide, Dassault Systemes , EDF, Engie, LafargeHolcim, Legrand, Michelin, Orange, Renault, Saint Gobain, Schneider Electric, Suez Environnement, Thalès, Total et Valéo dont le pourcentage de femmes dans le Comité exécutif est supérieur au pourcentage de femmes dans l'encadrement
- **6 entreprises Féminines** : Accor, Danone, Gecina, Kering, L'Oréal et Sodexo dont le pourcentage élevé de femmes au Comité exécutif est le reflet du pourcentage important de femmes dans l'encadrement et d'une politique affirmée de promotion professionnelle.
- **13 entreprises Masculines** : Airbus, Alstom, Arkema, Bouygues, Eiffage, Faurecia, Peugeot, STMicroelectronics, Pernod-Ricard, Safran, Solvay, Véolia et Vinci dont la faible représentation des femmes au Comité exécutif reflète le faible pourcentage de femmes dans l'encadrement.

Index d'inégalité

Le plafond de verre entre la population cadre et le comité exécutif

Le prix orange de la promotion professionnelle



Utilise son important vivier de femmes cadres pour recruter des femmes dans son comité exécutif



7 membres dans le comité exécutif,
dont 3 femmes (42,86%)

49% de femmes parmi les cadres
Faible indice d'inégalité (6.14)

Entreprise	Index d'inégalité	Entreprise	Index d'inégalité
LVMH	55.00	Safran	16.63
Credit Agricole	49.65	Faurecia	14.71
Hermes	47.50	EDF	13.12
Société Générale	44.00	Airbus	12.40
Vivendi	41.00	Total	11.71
Teleperformance	38.00	Alstom	11.57
BNP Paribas	34.77	Air Liquide	10.82
Natixis	34.71	Schneider Electric	10.57
Carrefour	33.26	Valeo	8.81
Axa	32.60	Gecina	8.50
Edenred	30.31	Peugeot	8.15
L'oréal	29.67	Danone	6.14
Arkema	29.10	Saint Gobain	4.85
Sanofi	28.87	Pernod Ricard	2.33
Accor	28.71	Legrand	-0.22
Klepierre	27.89	Dassault Systemes	-1.00
Solvay	24.00	Michelin	-1.57
Kering	22.13	Engie	-2.10
Stmicroelectronics	22.00	Lafargeholcim	-2.22
Sodexo	21.12	Thales	-5.38
Vinci	19.30	Suez	-5.93
Veolia Environnement	18.07	Orange	-10.10
Eiffage	17.71	Renault	-10.50
Bouygues	16.80		

Le prix citron du plafond de verre



N'utilise pas son important vivier de femmes cadres pour recruter des femmes dans son comité exécutif

LVMH
MOÛT HENNESSY • LOUIS VUITTON

10 membres dans le comité exécutif,
dont 1 femme (10%)

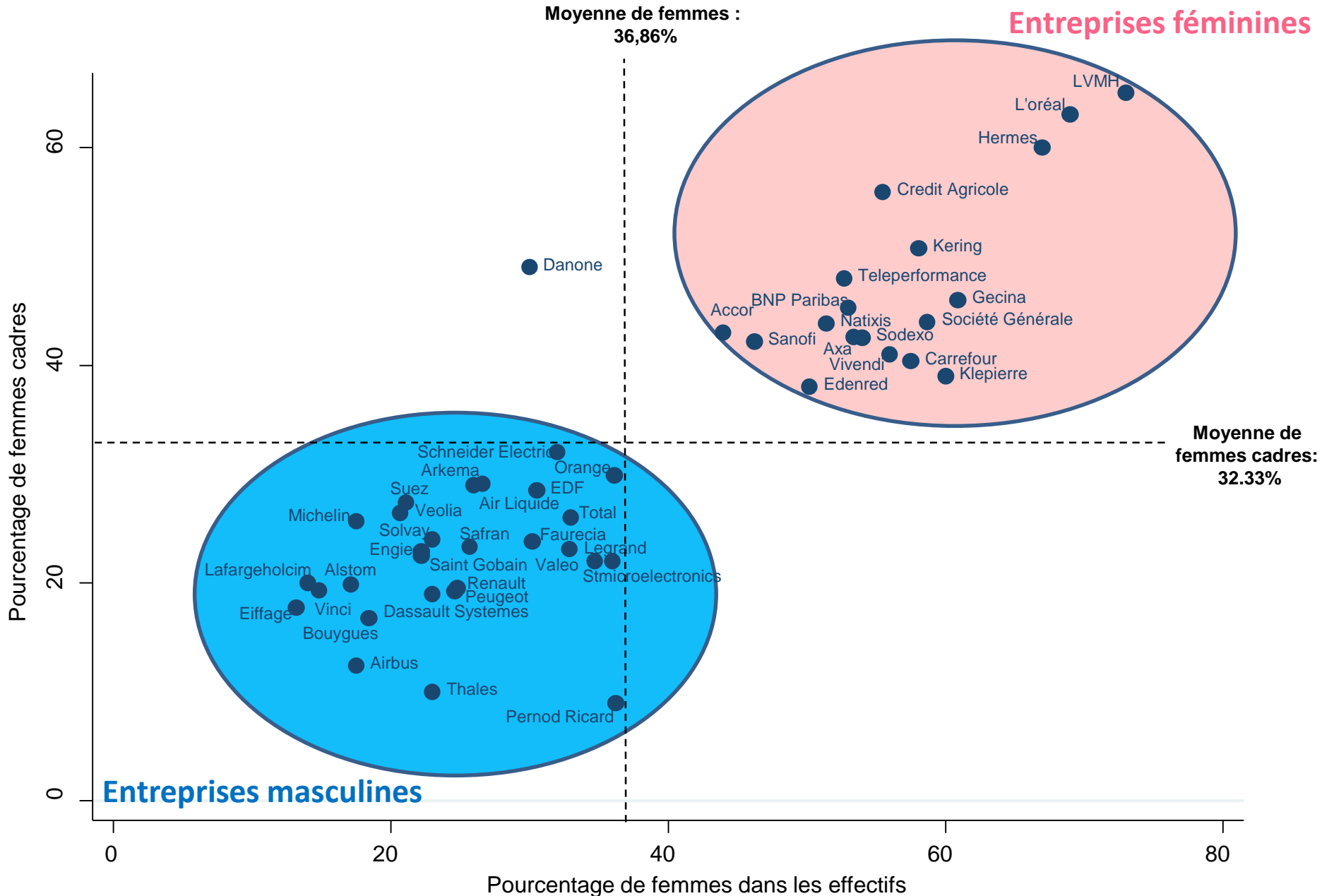
65% de femmes parmi les Cadres
Plus fort indice d'inégalité (55)

Méthode:

La population cadres constitue le vivier de dirigeants. La différence entre le pourcentage de femmes cadres et le pourcentage de femmes au comité exécutif mesure le plafond de verre et l'inégalité en matière de promotion professionnelle

Féminisation de l'Encadrement et des Effectifs

La bipolarisation sexuelle des entreprises



Féminisation de l'encadrement et performance boursière des entreprises

Le Femina Index

A lire également:

Michel Ferrary et Stéphane Déo: «*Diversité femmes-hommes dans les entreprises et performance financière*», Revue Banque, 829, 1^{er} février 2019

Femina Index : une stratégie d'investissement basée sur la féminisation de l'encadrement des entreprises

- Le critère d'investissement du **Femina Index** est le pourcentage de femmes dans l'encadrement de l'entreprise.
- Le seuil minimum de féminisation de l'encadrement pour être intégré au **Femina Index** est de **40%**.
- **Parmi les entreprises du CAC40, 15** d'entre elles avaient un taux de féminisation de leur encadrement supérieur à **40%** et ont été intégrées au **Femina Index**. Il s'agit de:
 - Accor
 - Axa
 - Natixis
 - BNPParibas
 - Danone
 - Hermès
 - L'Oréal
 - LVMH
 - Sodexo
 - Kering
 - Gecina
 - Teleperformance
 - Sanofi
 - Société Générale
 - Credit Agricole
- Le **Femina Index** correspond a **un portefeuille diversifié**: 4 valeurs du luxe, 5 valeurs financières, 1 valeur de l'agroalimentaire, 1 valeur du tourisme, 1 valeur de la santé, 2 valeur de services aux entreprises, 1 valeur de services aux personnes.
- La performance du **Femina Index** est comparée à son indice de référence: Le **CAC40**
- Le beta du portefeuille Femina Index est = 1,07

Féminisation de l'encadrement et performance boursière

Femina Index

Indices	2009 - 2013	2013 - 2019	2009 - 2019
CAC40	14.25%	25.37%	43.24%
Femina Index 15	81.00%	88.30%	240.82%
Femina Index 10	92.56%	102.00%	288.96%

Le **Femina Index 15** (15 entreprises dont l'encadrement est le plus féminisé) et le **Femina Index 10** (10 entreprises dont l'encadrement est le plus féminisé) superforment le **CAC40** à la fois sur long terme (2009-2019) et sur moyen terme (2009-2013 et 2013-2019)

Une stratégie d'allocation d'actifs peut être socialement responsable en favorisant l'égalité professionnelle et rentable lorsqu'elle est basée sur le critère de la féminisation de l'encadrement des entreprises.

La diversité contribue à la performance des entreprises pour plusieurs raisons



- Recruter des femmes et des hommes permet **d'élargir la taille du marché du travail** et donc d'accroître la probabilité de recruter des ressources humaines de meilleure qualité.
- La moitié des consommateurs sont des **consommatrices**. Employer des femmes permet de mieux comprendre les attentes des clientes (*market intelligence*) et d'améliorer la relation commerciale (B to B et B to C).
- La diversité des **systèmes de représentation** améliore les processus de décision et la créativité dans les organisations.
- La promotion de femmes managers constitue un **facteur de motivation** pour l'ensemble des femmes de l'entreprise.
- La diversité est une **preuve d'ouverture** de l'entreprise à laquelle sont sensibles les parties prenantes (clients, pouvoirs publics, actionnaires, médias,...).

Observatoire Skema de la féminisation des entreprises

- **L'observatoire** a été créé en 2007 par le Professeur Michel Ferrary. Les objectifs de l'observatoire sont:
 - Réaliser l'état des lieux de la féminisation des grandes entreprises
 - Facteurs explicatifs de la féminisation des grandes entreprises
 - Analyser la relation entre féminisation et performances des entreprises
 - Apporter des éléments d'analyse pour l'investissement socialement responsable
- **Michel Ferrary** est Professeur de management à l'Université de Genève et Chercheur-affilié à Skema Business School. Il a notamment publié:
 - En 2010, dans la revue du CNRS, *Travail, genre et sociétés*, l'article « Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? » (n°23, pp. 181-191),
 - En 2013, dans la revue *Management & Avenir*, l'article « Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises » (vol. 3, n°61, pp. 79-89)
 - En 2013, dans la revue *Corporate Finance Review* l'article « Femina Index : betting on gender diversity is a profitable SRI strategy » (July-August, pp. 12-17)
 - En 2018 dans la revue *@GRH* l'article « Gender diversity in the labor market: employer discrimination, educational choice and, professional preferences » (Vol. 2, n° 27, pp. 83-118) qui a été nommé comme Best Paper du Congrès de l'AGRH-2018
 - En 2019 dans la Revue Banque l'article « Diversité femmes-hommes et performance financière » (février, n°829, pp- 81-84)
- Ses recherches sur la féminisation des entreprises sont régulièrement reprises par les journaux français (*Le Monde, L'Express, Les Echos,...*) et étrangers (*Financial Times, Washington Post, Business Week,...*)
- Il est intervenu sur les questions de diversité et de performances des organisations auprès d'entreprises comme Accenture, Kering, Mazars, Engie, EMC, UBS, Walt Disney,... et d'administrations : Ministère de la défense, Ministère de l'intérieur, Ministère des Affaires Sociales, Confédération helvétique, Canton de Genève,...
- L'ensemble des études publiées par l'observatoire sont accessibles sur: <https://www.skema-bs.fr/facultes-et-recherche/recherche/observatoire-de-la-feminisation>
- Pour plus d'information, vous pouvez contacter le Professeur Michel Ferrary: Michel.Ferrary@skema.edu